



L'innovation mise à l'épreuve. Une expérience de télévision payante

Cécile Méadel

► To cite this version:

Cécile Méadel. L'innovation mise à l'épreuve. Une expérience de télévision payante. 2007. halshs-00192733

HAL Id: halshs-00192733

<https://shs.hal.science/halshs-00192733>

Preprint submitted on 29 Nov 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'innovation mise à l'épreuve

Une expérience de télévision payante

Cécile Méadel

Centre de sociologie de l'innovation,
Lyonnaise des Eaux-Dumez
Paris, juillet 1994

Sommaire

Introduction	3
Le pay per view, une télévision payée à la consommation	4
La commande	6
1- Une transformation de la chaîne de télévision	9
Des producteurs intéressés	9
Des opérateurs en quête de nouveaux marchés	11
Deux fois clients	13
2- Bilans de l'expérience	15
Le « blocage »	15
De la concurrence	19
3- Pour quels usagers ?	22
Les cobayes	22
Des usagers protéiformes	25
4- Conclusion : du marché à l'organisation	28

Introduction

Depuis quelques années, les travaux de sociologues sur l'innovation ont martelé un même discours : le succès d'une innovation est lié, au moins autant qu'à ses qualités intrinsèques, à sa capacité à se créer des alliés et à intégrer des usagers dès les premières phases de la conception ¹. Il ne suffit pas d'inventer, il faut encore capter des clients, convaincre des partenaires de s'emparer de l'idée ou du dispositif technique. Or voici que l'innovation étudiée ici devance largement ce discours : nos innovateurs sont convaincus, certes par la qualité et la valeur de leur dispositif ; mais ils mettent surtout leur énergie à construire des réseaux dans lesquels il va pouvoir s'insérer, ils accordent la première place à la manière de le commercialiser, ils mettent en place de multiples tests, ils travaillent à convaincre les différents partenaires de tous les avantages qu'il peut apporter. Aurions-nous découvert des innovateurs parfaits — nous voulons dire plus sociologues que techniciens ? Notre innovation est un service : le monde des services serait-il plus sensible à la construction des marchés que celui des techniques et des biens ?

Dans le cadre d'une recherche collective sur l'innovation de service dans différents groupes, ce travail analyse une expérience de télévision en "pay per view", développée par la filiale Communications de la Lyonnaise des Eaux-Dumez.

La recherche était mandatée par la société mère et menée dans les filiales, avec leur accord. Ce contexte, ajouté aux particularités du cas étudié, demande quelque préambule méthodologique.

Les introductions que la holding fournit au chercheur lui ouvrent des portes qui permettent d'accélérer les travaux d'approche et, dans une certaine mesure, d'accéder à des informations internes, voire confidentielles. En contrepartie, les acteurs cherchent à utiliser les travaux du chercheur et à les intégrer à leur propre stratégie, ce qui n'est pas pour le surprendre : son travail, où qu'il se situe, n'est jamais placé au dessus du monde, en observateur neutre et dépourvu d'intention. Mais ici, l'observateur est mobilisé avec une intensité particulièrement forte : envoyé avec l'aval de la société mère, si ce n'est tout à fait par elle, le chercheur est vu comme un relais possible vers les instances de décision du groupe ; dans l'entretien avec le chercheur, la parole ne s'oublie plus, elle est

¹ Pour une approche synthétique de ces travaux voir Akrich, M., Callon, M. et Latour, B., 1988, « A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n°11 & 12 et Vinck, Dominique (dir.), 1991. *Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes, nouveaux outils*, Bruxelles, De Boeck, 567 p.

structurée comme un argumentaire, elle se veut avant tout instrument performatif. Ce travail de conviction est par ailleurs tout à fait intéressant et les discours des acteurs doivent être analysés comme tels, au prix toutefois pour le chercheur d'un travail approfondi d'examen, de confrontation et, parfois, de dédramatisation.

Le cas étudié s'inscrit de surcroît dans une situation de forte opposition concurrentielle entre les différents câblo-opérateurs. L'introduction d'un industriel donné ferme alors les portes de ses concurrents. Nous avons rencontrés² les acteurs directement impliqués dans le développement de l'innovation et leurs partenaires (par exemple les producteurs de cinéma, les autorités de tutelle), non les adversaires du projet, par ailleurs rares. L'histoire du pay per view n'est pas écrite, les acteurs se sont exprimés avec une grande prudence et une unanimité confortée par la mise au point d'une stratégie commune de communication. Nous n'avons pas trouvé d'acteurs acceptant publiquement de s'exprimer contre l'expérience ou le dispositif³.

Le pay per view, une télévision payée à la consommation

Le pay per view (ppv) est un service de la télévision où le téléspectateur paie pour chaque émission qu'il regarde. Le système est dit « à la carte » par contraste avec la télévision payante, car l'utilisateur ne paie que ce qu'il choisit et non le service dans sa globalité. Cette liberté ne porte pas sur le choix des programmes⁴ : la grille est construite par le service de télévision ; le choix de l'utilisateur consiste à accepter ou à refuser une émission, non à la sélectionner dans un catalogue⁵. Ce service de télévision

² Une dizaine d'entretiens a été réalisée. Le cas a la particularité d'être conduit par un très petit nombre de personnes, avec, comme nous le verrons, une structure très légère.

³ La presse, qui, elle, n'est pas « marquée » par la Lyonnaise, n'a pas non plus fait état de positions controversées : les articles portant sur l'expérimentation de Saint-Germain-en-Laye ont reproduit globalement les propos de ses concepteurs, avec une distance minimale.

⁴ La traduction exacte de pay per view serait télévision payée à la consommation et non télévision à la carte. Par oral, les acteurs gardent presque toujours le terme anglais. Dans les documents écrits, les expressions varient : « télévision à la carte avec paiement à la consommation », « télévision à la carte », « télévision avec paiement à la séance », « pay per view »... En attendant que l'usage tranche, j'ai gardé le terme le plus souvent usité, celui de pay per view.

⁵ De telles formules de télévision à la carte où l'utilisateur choisit le programme dans un catalogue et le reçoit à son domicile avec un délai de réponse rapide (par

passé (aujourd'hui) par la voie du câble. Un canal au moins est réservé aux émissions en ppv, qui sont diffusées dans une version brouillée. A la différence d'une chaîne cryptée traditionnelle type Canal+, pour le ppv, le diffuseur doit changer la clef de cryptage toutes les deux heures environ puisque l'utilisateur n'achète qu'une émission à la fois.

Le cas étudié est celui d'une expérimentation conduite par Lyonnaise-Communications et France Télécom sur le réseau câblé de Saint-Germain-en-Laye, TV Câble (il touche en fait 27 communes de la banlieue ouest). Pendant trois mois, entre avril et juin 1993, la chaîne Canal 28 proposa des programmes en pay per view (la durée limitée était prévue dès le début de l'expérience). Lyonnaise-Communications s'occupait de la conception des programmes et de la grille ainsi que des relations avec les abonnés. France Télécom fournissait l'appareil qui permet d'accéder à ce service directement (le Visiopass⁶) et équipait les foyers-tests. Les 3 500 abonnés au câble de la région munis d'un décodeur Visiopass pouvaient accéder au système. Il leur était de surcroît proposé gratuitement d'avoir un accès plus direct au dispositif en échangeant leur décodeur contre un Visiopass plus sophistiqué, le Visiopass interactif, relié à la ligne téléphonique, ce qu'acceptèrent sept cents foyers.

Les programmes proposés par le service étaient principalement des films. Chaque jour, deux programmes, très rarement trois, étaient diffusés en alternance, environ toutes les deux heures. Un même film était programmé en moyenne trois ou quatre fois dans la même journée, le plus souvent trois ou quatre jours de suite ; quelques rares événements sportifs (du football, de la boxe et du tennis, presque uniquement en différé) furent retransmis moins souvent, de manière moins continue. Les films pouvaient être mis à l'affiche jusqu'à quarante fois par mois. Deux films (les deux Pagnol-Berry, diffusés à eux deux 78 fois) ont représenté près de 30% des achats. Avec quinze émissions fut ainsi à peu près couverte la programmation mensuelle de Canal 28. Le coût (théoriquement⁷) payé par le consommateur pour chaque programme variait entre 20 et 35 francs. Étant donné le caractère expérimental de Canal 28 et le nombre limité de foyers concernés, le diffuseur n'avait guère accès aux films prestigieux et aux événements sportifs. Pour

exemple par télédéchargement de magnétoscope ultra rapide) n'existent pour l'heure, à ma connaissance, qu'à l'état expérimental.

⁶ Il s'agit d'un décodeur pour la télévision câblée développé par France Télécom et commercialisé depuis quelques années. Il permet d'accéder à un certain nombre de services : présélection d'un grand nombre de canaux, accès aux programmes en D2Mac, son stéréo, décryptage, multi-radio... D'autres services sont prévus : la programmation de l'enregistrement, des systèmes de messagerie et le téléachat.

⁷ En fait, à la fin de l'expérience, les usagers ont appris que les consommations ne leur seraient pas facturées.

prendre quelques mesures du comportement de sa population test, Canal 28 a joué sur les heures de diffusion, le nombre de films, la répartition entre les films et les quelques programmes sportifs dont elle disposait, les tarifs...

La commande

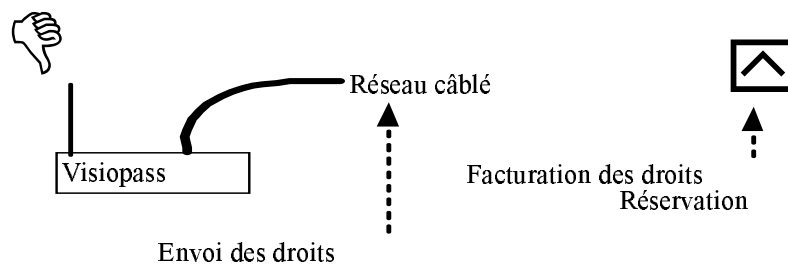
La commande constitue le cœur du dispositif et la nouveauté pour l'utilisateur par rapport à la télévision traditionnelle. Comment le téléspectateur signale-t-il qu'il souhaite acheter une émission ? A Saint-Germain, deux types de technologies permettaient de commander une émission ; l'une passait par le minitel ou le téléphone, l'autre par un système interactif connecté au téléviseur. Quand la réservation se fait par téléphone, le serveur vocal reçoit la commande, demande le code d'identification du client, il envoie par le réseau câblé un ordre de décryptage qui est interprété par le décodeur, le Visiopass. Le serveur établit également la facture qui sera communiquée à la fin du mois à l'utilisateur. Cela se passe de la même manière avec le minitel.

Mais la commande peut être faite de manière plus simple, localement, sans faire intervenir la centrale de gestion. Le téléspectateur doit alors être équipé d'un Visiopass interactif, le programme arrive brouillé sur son récepteur, comme dans le système normal, mais dès qu'il décide d'acheter l'émission, il lui suffit de composer son code personnel pour que le Visiopass décrypte le programme et comptabilise la dépense. Dans ce mode de réservation, appelé « impulsif », le décryptage est quasi instantané (dans l'autre mode, il faut une minute et demi, ce qui est considéré comme très rapide : « c'est le système le plus rapide au monde »). Outre sa rapidité, ce système a aussi pour avantage d'alléger la gestion des commandes pour le prestataire de service.

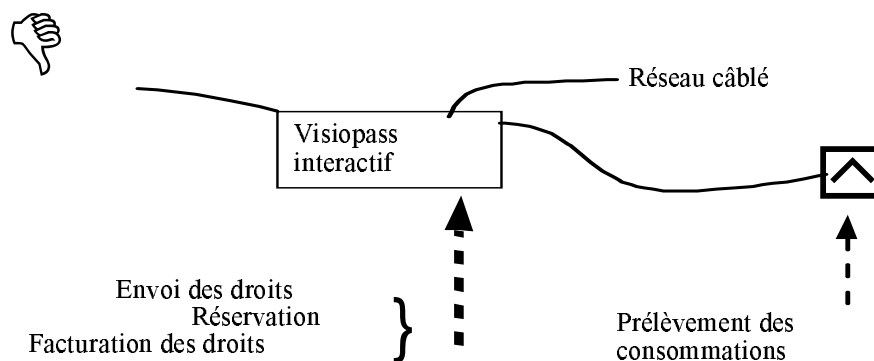
Les transferts de droit sont instantanés. Les crédits portés sur la carte permettent de planifier. Cela permet de dimensionner l'ordinateur qui fait la télécollecte le plus justement. A chaque séance est associé un numéro de code. Si la personne effectue un achat, on le marque sur la carte. S'il fallait à chaque fois passer par le serveur, celui-ci pourrait exploser ; il faudrait envoyer à tous les abonnés qui le demandent en même temps le décryptage.

Le Visiopass interactif, qui est connecté à une ligne téléphonique, enregistre l'achat et débite la carte de crédit — virtuelle. Le centre de gestion appelle une fois par mois le Visiopass (« à une heure très matinale pour ne pas trop occuper la ligne de l'abonné »), il prend note des consommations de l'utilisateur — il peut ainsi recharger sa carte de crédit si celui-ci a épuisé ses réserves⁸ — et établir le partage des recettes entre les différents ayant-droits.

⁸ La carte était automatiquement créditée de 100 F par mois.



1-Achat par réservation



2-Achat par impulsion

Les promoteurs de l'opération de Saint-Germain considèrent que c'est principalement la gestion et le marketing d'un système de ppv qui constituent des innovations, ils soulignent cependant que cette technique de réservation est une nouveauté⁹. A France Télécom, on est un peu plus sensible au caractère innovant du dispositif technique et en particulier nos interlocuteurs insistent sur les caractéristiques du système de cryptage, mais c'est un argument qui n'apparaît jamais dans les présentations écrites ou publiques de l'expérience ; sans doute cet interdit est-il, au moins en partie, lié à l'échec du D2Mac

⁹ Pour France Télécom, l'expérience de Saint-Germain a été précédée par deux tests « grandeur nature » : un à Berlin en 1991 pendant huit mois, l'autre à Biarritz pendant trois mois en 1993. « Cela nous a permis de corriger des points techniques que l'on a modifiés pour la suite, sur le modem, par exemple, interne désormais ». En dépit des réseaux câblés qu'il contrôle, France Télécom considère qu'il n'a pas la compétence en matière de programmes et de marketing nécessaire pour développer commercialement le produit — c'est ce qui a manqué, selon lui, à ses deux tests — et il a donc décidé de s'associer avec Lyonnaise-Communications pour une expérience plus ambitieuse, en terme de communication et de perspectives d'avenir.

qui a imposé dans le monde de l'audiovisuel l'idée qu'en matière de télévision, il ne faut pas vendre des techniques, il faut vendre des services ¹⁰.

Le pay per view existe à l'étranger, aux Etats-Unis principalement où se sont développés des systèmes de télévision en ppv sur les trois quarts des réseaux câblés, les dispositifs qui permettent l'accès au service passent principalement par le téléphone et ne peuvent s'effectuer depuis le téléviseur. Le Visiopass est, selon mes interlocuteurs, le seul système de réservation directe qui puisse fonctionner sur tous types de réseaux câblés et qui assure en même temps la gestion en direct des droits.

Il n'y a pas 36 solutions, soit vous êtes en coaxial, et il faut un décodeur mais c'est moins cher en construction de réseau. Soit il faut un réseau type fibre optique très cher à construire. Aux Etats-Unis, il existe quelques rares réseaux en fibre optique ou en RC2 (coaxial avec ligne retour). Mais la plupart des réseaux sont très proches du OG, c'est ce qu'on a presque partout en France, du coaxial en étoile et de la fibre de l'étoile au centre de distribution.

1- Une transformation de la chaîne de télévision

Le pay per view transforme le marché de la télévision, il redéfinit le lien que les différents acteurs entretiennent : diffuseur, producteur de programmes, opérateur et client. Le double objectif que les promoteurs de ce service, ici les éditeurs de Canal 28, lui assignent, « créer un produit d'appel pour le câble » et « trouver un système de télévision rémunérateur », redistribue les compétences entre les acteurs et, partant, les coûts. Comme on le verra, la coexistence de ces deux objectifs montre que le service proposé ne se définit pas comme concurrent des autres dispositifs de télévision mais qu'il aspire à s'imposer comme service complémentaire voire à plus longue échéance comme modèle de rémunération possible pour les services de télévision.

Des producteurs intéressés

Les promoteurs du projet ppv lui assignent donc comme objectif de réaliser une nouvelle répartition de leurs dépenses de télévision en maximisant leurs charges variables (principalement le coût des émissions) et en minimisant leurs charges fixes (les dépenses de gestion et de fonctionnement du système).

Dans ce système, on est en grandeur réelle, le système est transparent. C'est de la vidéo à domicile pour trente francs. Les charges fixes, à minimiser, c'est le passage sur

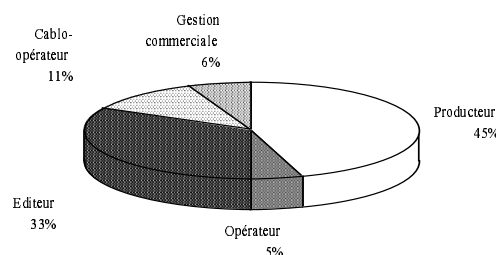
¹⁰ Chaptal, Alain, 1993, « Grandeur et misère du D2Mac », *Médiaspouvoirs*, 30, avril-juin ; pp. 74-81. Méadel, Cécile, 1994. « Les belles images de la télévision. Une histoire du D2Mac », *Gérer et comprendre*, n°34, janvier.

vidéo, le système de facturation... Et les charges variables, à maximiser, les droits des films essentiellement.

On a un système de rémunération technique proportionnel au chiffre d'affaires. On a des accords avec les prestataires de service, c'est-à-dire France Télécom qui nous permettent de minimiser les coûts. Avec les producteurs, le système de rémunération est celui qui se rapproche le plus de ce qui se passe en salle. 40 à 45% du chiffre d'affaires va au producteur (aux Etats-Unis, c'est entre 45 et 50%). L'objectif est de variabiliser l'ensemble de ces charges au maximum. (Telcarte)

L'éditeur — qui développe un système de télévision en ppv — n'achète plus le programme, il lui ouvre des cases horaires qui peuvent éventuellement lui donner accès à un public et il partage le produit de la vente avec le producteur et l'opérateur. Ainsi se débarrasse-t-il des frais de programmes en les faisant supporter par les producteurs et les clients. La rémunération du système est proportionnelle aux résultats d'audience, mais ce sont principalement les producteurs qui en assument les conséquences.

*Répartition des recettes moyennes d'un film
(coût moyen pour l'utilisateur : 30 francs)*



En télévision hertzienne, le chiffre d'affaires du programmeur ne dépend qu'indirectement des résultats d'audience. Côté dépenses, les programmeurs achètent des produits à des tarifs donnés ¹¹. Côté recettes, les rentrées publicitaires, comme les apports de la redevance, ne sont qu'indirectement liées aux résultats d'audience ¹². Dès lors que la télévision est payante, comme sur les réseaux câblés ou dans la télévision cryptée, les recettes du programmeur dépendent du nombre de clients qu'il a su

¹¹ Le prix auquel les films sont vendus à la télévision est calculé en fonction du nombre de spectateurs dans les salles et non du bassin d'audience de la chaîne.

¹² Les espaces publicitaires sont vendus sur l'audience d'une période antérieure donnée, et, sauf entente très particulière, il n'y a pas d'adaptation du score d'audience réellement réalisé et du coût facturé.

conquérir chaque année¹³. En revanche, les dépenses restent fixes, sous la forme d'achats de programmes, de coût d'émission et de diffusion (et pour les câblo-opérateurs sous forme d'une redevance forfaitaire par abonné aux chaînes). Le pay per view est une manière de répartir différemment les dépenses de programmes en minimisant la mise de fonds des programmeurs. Le producteur est rémunéré en fonction de la clientèle de son film ou de son émission et du degré d'attraction qu'il exerce sur l'utilisateur. Dans le projet de pay per view, Lyonnaise-Communications intervient et se rémunère deux fois, une fois en tant que câblo-opérateur et une fois comme éditeur (celui qui construit l'offre de programme, ici Telcarte).

L'investissement attendu des producteurs était minimal ; ils participaient à l'expérience sans contre-partie directe. Au prix toutefois de la modification de la forme de contrat qu'ils établissent ordinairement avec leurs clients de la télévision : l'engagement du média n'intervient plus au moment de la production du film, sous la forme d'avance, mais après coup sous la forme d'une participation. Changer la forme de rémunération et ses échéances temporelles transforme les règles en vigueur ; cela n'était possible que parce que le dispositif avait été défini comme non concurrent et complémentaire : la modification de contrat pouvait être limitée au nouveau service et ne touchait pas les relations antérieures. La définition du dispositif que lui ont donnée ses promoteurs au début de l'expérience s'avère un argument indispensable pour souder l'intérêt d'une catégorie d'acteurs.

Des opérateurs en quête de nouveaux marchés

La télévision câblée est une histoire à trois : une société de programmes (la société Telcarte qui a été créée ad hoc¹⁴) vend sa chaîne, Canal 28, à un câblo-opérateur (le service de Saint-Germain de Lyonnaise-Communications) qui diffuse un bouquet qu'il propose grâce au réseau fourni par l'opérateur (France Télécom) à des abonnés. Dans un service câblé ordinaire, l'opérateur loue son parc d'abonnés reliés par le réseau indépendamment des résultats d'audience ; là il est directement intéressé à l'usage fait de la chaîne en pay per view (France Télécom retrouve une rémunération proportionnelle à l'usage comme celle du téléphone, et plus encore du minitel, et non plus un coût fixe

¹³ L'abonnement au câble est prélevé mensuellement mais l'engagement de l'utilisateur est au moins semestriel, voire annuel.

¹⁴ Au moment de l'expérience de Saint-Germain, la société Telcarte est détenue à 50% par la Lyonnaise-Communications et à 50% par France Télécom. Quelques mois après son aboutissement, son capital a été ouvert et « trois des principaux acteurs de l'audiovisuel étaient sur les rangs ».

d'accès au service). Canal 28 minimise là encore ses coûts fixes en ne prenant plus seul en charge le coût de diffusion.

Avec France Télécom, le système de réservation ne s'active que s'il y a réservation. C'est tout le coût de gestion des commandes. Le hard existe déjà en partie. Le problème c'est que France Télécom veut l'amortir le plus vite possible. Mais nous on considère que tout nouveau service qui utilise cette boîte (le Visiopass me montre-t-il) est un plus pour France Télécom. Et nous estimons que tout ce qui est en plus dans la boîte doit être proportionnel à la consommation. (Telcarte)

L'opérateur renonce à sa rémunération forfaitaire pour être présent dans les nouveaux services de télévision et encourager le recours à son décodeur. France Télécom était fortement concerné par l'expérience de Saint-Germain : la société est entrée dans le capital de Telcarte avec l'ambition explicite de trouver des débouchés pour le Visiopass. La part des achats des abonnés reversée à l'opérateur par le diffuseur est en cours de négociation (de l'ordre de 5 à 10%).

La situation actuelle du câble est encore incertaine, et avec moins de deux cent mille abonnés, le bassin d'audience de Lyonnaise-Communications est très étroit (environ 15% des prises raccordables des secteurs qu'elle contrôle, essentiellement en région parisienne). Lyonnaise-Communications cherche à l'étendre en investissant dans les programmes, sous forme de participation dans les chaînes thématiques du câble, de développement d'une chaîne thématique propre, Paris-Première, et de nouveaux services : chaînes de radio et ppv.

Le responsable de Lyonnaise-Communications a vendu le projet ppv au groupe en insistant sur les ouvertures que ce service permettrait. Avec le ppv, on introduit chez l'utilisateur une boîte qui va permettre de faire bien autre chose que des programmes payants :

Plus généralement, l'avenir de services sur le câble passe par le décodeur parce qu'il permet le contrôle d'accès ; ajouté à la décompression du signal numérique. On est dans une stratégie de mise en place de décodeurs interactifs chez nos abonnés d'ici l'an 2000. Le plus dur c'est de mettre des décodeurs chez l'abonné. Mais changer les décodeurs, on maîtrise bien. Ce qui compte, c'est d'initier la présence des décodeurs, et on va le faire

- 1- avec le ppv.
- 2- avec des services de téléachat, qui s'autofinancent. On prévoit des modules de téléachat qui feraient appel à des transactions par carte à puce.
- 3- des informations financées avec des modules optionnels. On envisage de développer des services avec bourses en direct et les transactions qui seront possibles en direct.
- 4- le multi-radio avec son numérique. Puis on pourra envisager de déverser des services dans les micro personnels.

Ainsi pensés, les services en ppv sont les cheveu-légers du redéploiement du câble et de son insertion dans l'univers du multimédia. Ainsi le promoteur du service m'a-t-il parlé longuement des recherches du MIT sur l'intégration des trois dispositifs, téléphone, informatique et télévision. L'insistance est mise essentiellement sur les services qui n'entrent pas en concurrence directe avec ceux de la télévision hertzienne ou câblée.

Avec Telcarte, Lyonnaise-Communications a conclu une alliance avec France Télécom au moment même où sont renégociées les questions de grille et de relations avec le cinéma. Un allié dont le poids n'est pas négligeable. Parallèlement, France Télécom se félicite de son accord avec une société qui lui apporte une compétence en matière de programmes et de relations à l'utilisateur. En tout cas, alors qu'il y a deux ans, les récriminations entre les câblo-opérateurs et l'opérateur de câble étaient récurrentes, systématiques et violentes, là les deux partenaires font état d'une même satisfaction partagée à propos de leurs relations. L'expérimentation a permis de faire travailler les équipes ensemble.

Construire une chaîne à coût minimal, sans investir sur les contenus, en faisant supporter une part des coûts de connexion à l'opérateur, en laissant à la charge du câblo-opérateur la plus grosse part des frais fixes liés à la constitution d'une clientèle, avec comme contrepartie l'obligation de partager les recettes : le service de pay per view est présenté comme un service économique à défaut d'être nécessairement très rémunérateur.

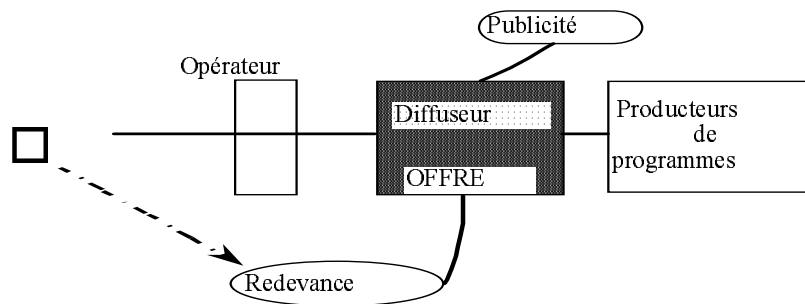
L'innovation ne vient pas parasiter les formes de service existants et elle n'a pas lié son sort présent et futur à celui de l'ensemble de services qui pourront se développer à sa suite. Une des clefs de la réussite de l'expérience de Saint-Germain-en-Laye réside, me semble-t-il, dans la modestie du programme d'action initial, qui a refusé d'insister sur les nouveaux services possibles et d'établir des formes de dépendance avec eux (par exemple autour du décodeur). A la différence de nombre d'innovations de ce secteur, et sans doute instruits par elles, nos innovateurs n'ont pas cédé aux mirages de tous les possibles d'une technologie ; toutes leurs activités, si ce n'est leurs discours, se sont concentrées autour d'une application particulière.

Deux fois clients

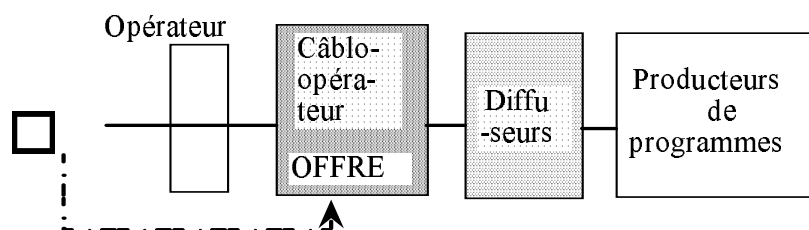
Avec le pay per view, le client n'achète plus un flux, il achète un produit dans une logique qui se rapproche de la salle de cinéma ou de la location de cassettes vidéo et qui n'est plus celle de la télévision ordinaire, il est mis dans une situation semblable à celle de la vente à domicile sur catalogue. Mais il est également pris dans une logique d'abonnement : en ppv, l'utilisateur rémunère deux fois le service, une fois au titre de son abonnement au câble et une fois pour le programme qu'il a choisi.

Deux types d'acteurs interviennent dans la transaction de l'usager de la télévision. 1/Des acteurs « opaques » avec lesquels il conduit principalement sa transaction, il ne les rémunère pas nécessairement directement mais ce sont eux qui lui proposent le service. Pour les chaînes hertziennes, ce sont les diffuseurs (les six chaînes). Dans le cas du câble, la situation est un peu plus complexe dans la mesure où le téléspectateur traite avec deux types de prestataires, le câblo-opérateur qui constitue un bouquet et propose un certain nombre d'assortiment et le diffuseur qui construit sa programmation et la loue à l'opérateur. 2/Des acteurs « traversés » qui sont indispensables dans la chaîne audiovisuelle mais que l'usager peut ignorer. Avec le pay per view, l'usager traite avec des producteurs. L'opérateur n'est plus en première ligne pour les programmes mais c'est toujours par lui que passe la connexion au service et la collecte des rémunérations.

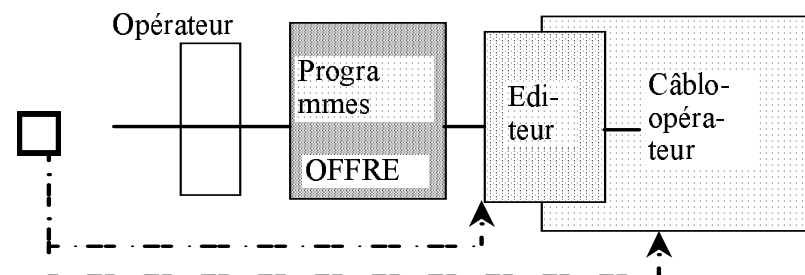
Le pay per view rompt le face à face entre le téléspectateur et le diffuseur. L'identité du canal ne lui donne presque plus d'indication ni sur le type de programme, ni sur les horaires.



a. Télévision hertzienne



b- Télévision par câble



c- Le pay per view

--- Rémunération de l'utilisateur

Cette présentation du pay per view est un peu mécaniste : elle suppose un accord de tous les partenaires sur les compétences de chacun et la manière dont elles sont réparties. Ce qui est bien le cas pour la télévision hertzienne et même pour le câble, mais non pour le pay per view comme le montre le bilan de l'expérimentation de Saint-Germain-en-Laye.

2- Bilans de l'expérience

Aujourd'hui tous les acteurs impliqués dans l'expérience de Saint-Germain produisent un verdict commun et solidifié (cette version est sans doute d'autant plus homogène que mon enquête intervient à un moment crucial de la négociation avec les pouvoirs publics et que les doutes, s'il y en a, ne sauraient être exprimés à l'extérieur). Les enseignements

à tirer de l'expérience ont été explicitement formalisés lors de réunions communes entre France Télécom et Lyonnaise-Communications. Ils sont formulés quasiment dans les mêmes termes par les différentes parties. Le premier de ces enseignements est qu'il y a une véritable demande pour ce type de services : il a intéressé les abonnés de Saint-Germain, ceux-ci ont acheté dans une proportion satisfaisante des émissions. Les concepteurs ajoutent trois conclusions à ce diagnostic d'ensemble favorable.

1- La télévision à la carte nécessite d'installer un nombre maximal de décodeurs interactifs. Le Visiopass est l'outil le plus adapté.

2- La diffusion de films et d'événements en première exclusivité est un élément primordial pour le développement de ce service.

3- La télévision à la carte est une exploitation complémentaire pour les programmes. Pour peu qu'elle bénéficie d'une fenêtre d'exploitation spécifique, elle n'est pas considérée par les abonnés comme un service de substitution par rapport à l'offre existante.

Les acteurs du monde de la production cinématographique, qui ont été tenus au courant de manière suivie du déroulement de l'expérience, sont également à peu près d'accord sur le verdict produit par le tandem Lyonnaise-France Télécom. Ce n'est pas le moindre succès de l'expérience que d'avoir réussi à produire une telle convergence des jugements (le seul jugement contradictoire a été formulé, "off", par un diffuseur concurrent, à la condition expresse de n'être pas cité). Cette convergence soude les intérêts de trois différents acteurs, France Télécom, Lyonnaise-Communications et les producteurs, tous trois associés à ce verdict. Elle donne les conditions du succès du ppv, non pas de façon théorique, mais en le configurant dans un dispositif spécifique et opératoire.

Le « blocage »

En dépit de ce bilan positif, selon nos interlocuteurs là encore unanimes, un obstacle interdit pour l'heure toute poursuite de l'expérience. C'est Canal+ et les liens que la chaîne cryptée entretient avec la profession du cinéma.

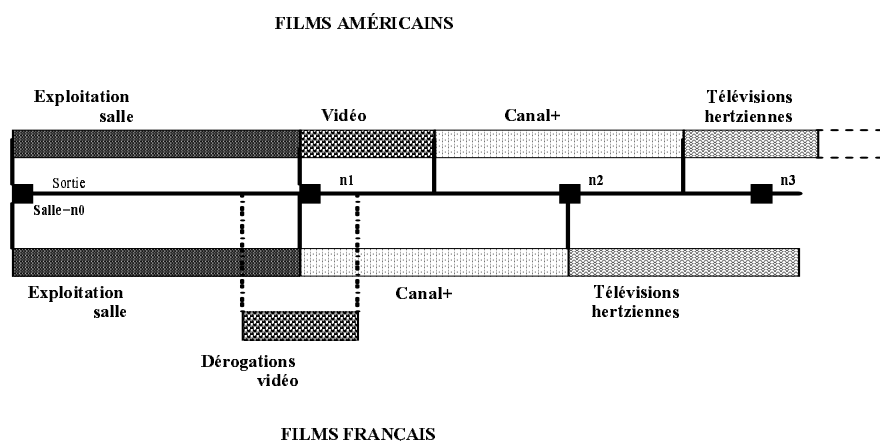
Tant que l'on n'aura pas levé l'exclusivité de Canal+, il n'y aura pas de pay per view. C'est le problème de cette expérimentation. (...) A l'heure actuelle, aucun producteur français n'a intérêt à investir dans le pay per view. Canal+ est un obstacle contractuel et financier. (Cinéma)

L'expérience de Saint-Germain-en-Laye a été évaluée par une enquête de Médiamétrie ; selon celle-ci, « pour 94% des consommateurs, mais aussi des non-consommateurs intéressés par la télévision à la carte, l'attente principale est pour des films de cinéma en première exclusivité. » Or le ppv ne peut avoir accès à ces films, pour

des raisons liées à la fois à l'organisation réglementaire du cinéma et à la conformation du marché.

Actuellement, le calendrier de diffusion des films est rigide : le film sort en salle et pendant un an, c'est sa seule diffusion autorisée (avec quelques rares dérogations). Ce délai achevé, il peut sortir en même temps sous forme de cassettes vidéo, être diffusé sur les chaînes cryptées et, depuis le dernier arrêté câble de 1992, sur des services de ppv. Jusque là, ce calendrier est inscrit juridiquement dans la réglementation du cinéma. Ensuite, il s'agit des termes du contrat commercial entre Canal+ et le producteur ; une fois la vie en salle achevée et les droits acquis, la chaîne exige en effet l'exclusivité du film pendant un an, ce qui oblige les autres services à attendre deux ans après la sortie du film en salle pour diffuser le film.

Chronologies du cinéma à la télévision en France



Lors de sa création, Canal+ a obtenu des dérogations par rapport aux chaînes hertziennes (en particulier en nombre de films diffusés par an) et en contrepartie il doit consacrer douze pour cent de son chiffre d'affaires aux films européens (et 9% aux films français). A l'heure actuelle, Canal+ est ainsi devenu le plus gros financeur du cinéma français (il participe au financement de 124 films sur les 150 produits en 1992). La situation n'est pas la même pour les films américains qui, ne se « pré-vendant » pas à la chaîne cryptée, fixent librement leur calendrier et peuvent ainsi épuiser le marché de la vidéo avant de se vendre aux télévisions.

Quand les films américains arrivent en France, ils ont déjà fait leur carrière, qu'ils aient été des succès ou pas. Les distributeurs américains maîtrisent absolument les délais. Ils passent leurs films en salle, puis ils le mettent en vidéo et puis quand les films ont fait leur carrière, alors seulement, ils les donnent à Canal+. Et Canal+ a attendu deux ans les films américains, ils les ont deux ans après la sortie en salle.

Donc les films américains peuvent faire l'optimum. Puis ensuite Canal+ impose un an de délai avant qu'il puisse être diffusé sur les chaînes hertziennes. (Un producteur)

Peut-être est-ce cette autonomie plus grande des producteurs américains par rapport à Canal+ qui a nourri les soupçons sur « l'américanisation rampante », sur le « pay per view, cheval de Troie du cinéma américain », dont ont fait état certains journaux. Réglementairement, le pay per view est soumis aux quotas qui limitent la diffusion des films étrangers sur les chaînes françaises. Cependant, ces quotas portent sur l'offre et non sur la demande ou sur l'achat.

En fait, le danger en matière de cinéma américain, cela me semble plutôt être ce qui se passe sur le satellite. (...) Les gens de la Lyonnaise ont tiré la conclusion qu'il faut des films français assez forts. Mais, dans leur programmation, je n'ai pas le souvenir qu'il y ait eu de gros films américains. Il est vrai qu'on a dit qu'ils avaient été fortement incités à ne pas en donner. On a dit qu'il y avait des petites pressions de Canal+ envers les producteurs américains. (Cinéma)

Canal+ refuse, selon la Lyonnaise, de perdre l'exclusivité sur ses produits et a indiqué que, si les films étaient vendus en pay per view, il ne les paierait plus au même prix. Or les redevances versées par les téléspectateurs susceptibles de prendre un tel service ne sont en rien comparables au pré-achat de Canal+ (Canal+ paie en moyenne un film quatre millions de francs, soit l'équivalent de 250 000 foyers qui achèteraient le film en pay per view, c'est-à-dire plus que la totalité des foyers qui, dans quatre ans, seront équipés d'un Visiopass interactif selon les prévisions des promoteurs du service). Telcarte n'envisageait pas, selon mes interlocuteurs, de financer ce différentiel.

On pense que la chronologie des médias est fonction de ce que cela rapporte aux producteurs : d'abord la salle, puis la télévision par carte et la vidéo, puis les chaînes payantes, puis les chaînes généralistes. La télévision par carte peut permettre une complémentarité par rapport à Canal+. Ce sont des marchés qui se complètent, c'est le seul moyen d'apporter au câble des films en première diffusion. (Telcarte)

Les producteurs, et en particulier leur chambre syndicale, moins impliquée dans le face-à-face avec Canal+, fourbissent leurs arguments pour montrer qu'en fait le pay per view est assimilable à la vidéo et qu'il doit donc bénéficier des mêmes conditions, avec les mêmes dérogations et sans modification du prix de vente des films à la télévision. Mais les négociations avec les producteurs ont surtout permis de prendre la mesure de la force des liens que Canal+ a mis en place avec toute la production française.

Alain Poiret, le producteur pour Gaumont du *Château de ma mère* et de la *Gloire de mon père* était à la réunion du pay per view organisée au CNC. Il a dit à Dupeloux qui était là en train d'expliquer la répartition des recettes et comment ça

allait marcher, l'intérêt pour les producteurs, la nouvelle répartition des recettes et tout ça... « Combien vous allez me vendre mon film ? » Alors, Dupeloux : « 30 à 35 F par foyer ». Poiret : « Et vous allez en vendre combien ? » Dupeloux : « On sera très content si on arrive à mille. » Alors Poiret lui a dit « Vous ne pourrez jamais lutter contre Canal+ ! ». Après, il leur a donné ses films, ce qui est plutôt sympathique, mais c'est la première chose qu'il lui ait dite, qu'il ne pourrait jamais lutter contre Canal+. (Cinéma)

Un peu provocant, un producteur suggère à France Télécom d'utiliser l'argent gagné sur les télécommunications pour racheter toute la production française afin d'étrangler la chaîne cryptée et de la contraindre à négocier, l'outrance du propos témoignant surtout de la position de force de Canal+. Les opérateurs insistent pour dire que le concurrent direct du pay per view est la vidéo et en particulier la vidéo locative (qui ne représente que 20% du marché des vidéogrammes et qui leur paraît être un concurrent beaucoup moins solide que Canal+).

En France, la vidéo par location est quasiment inexistante pour des raisons conjoncturelles (à cause de Poitiers qui a longtemps laissé des traces, et puis de la taxe...). Les vidéo clubs se sont cassé la figure, ils ressemblent à des sex-shops, ils n'ont jamais le super programme, il faut toujours le réserver des semaines à l'avance et quand on l'a, la copie a été tellement passée qu'elle est pourrie. Le marché français de la vidéo est mal organisé. (Telcarte)

Deux mois après mon enquête, les arguments sont subtilement modifiés. Pour convaincre de nouveaux partenaires d'entrer dans son capital, Telcarte propose deux autres solutions, où la primauté sur Canal+ n'est plus une condition *sine qua non*, « les études menées sur les principaux films du box office ont montré qu'il subsistait un potentiel non négligeable sur ces films y compris après une exploitation sur Canal+ ». La première solution consiste à s'accorder avec les chaînes hertziennes pour obtenir une fenêtre d'exploitation avant elles, mais après Canal+. Dans la mesure où elles coproduisent les films, de nouveaux revenus les intéresseraient et, comme elles n'ont de toute manière pas l'exclusivité sur ces films, l'inconvénient serait pour elles minimales — c'est du moins le postulat de l'argumentaire. La seconde incite à négocier avec les producteurs, sachant que leurs contrats avec Canal+ prévoient une pénalité de 15% en cas de diffusion antérieure sur une autre chaîne et que les producteurs seront donc amenés « à demander un minimum garanti », mais cela ne serait envisagé que pour quelques rares films. Le statut de Canal+ et sa position dominante dans la production cinématographique française ne semblent donc plus être un obstacle infranchissable au développement du pay per view. Comme annoncé par ailleurs par quelqu'un de mes interlocuteurs, Canal+ a annoncé dans les mois qui ont suivi qu'il lançait un service de pay per view. La vidéo s'affirme comme principal concurrent du nouveau dispositif, et

ce d'autant plus facilement que nul n'a une voix assez puissante pour la défendre contre les intérêts d'une alliance entre producteurs et diffuseurs.

Nos innovateurs auraient-ils changé leur projet pour l'adapter à l'état des forces mesuré par l'expérience ? Il s'agit plus précisément d'une modification de la stratégie, c'est-à-dire des alliances et du discours de présentation ; le dispositif n'a pas été transformé. La société Telcarte a assoupli sa position pour prendre en compte l'état des forces après les négociations avec les producteurs et le refus de Canal+. En fait, la conclusion péremptoire de l'expérience (« il faut absolument des films en première exclusivité ») n'était pas issue de l'expérience de Saint-Germain, elle reposait sur un sondage d'opinion commandé à l'issue de l'expérience. On s'aperçoit en effet, lorsque l'on regarde les résultats des ventes de programmes sur Canal 28, que neuf des dix premiers films en terme d'audience ne sont pas des premières exclusivités, alors que la programmation comprenait plus de 40% de tels films. Certes, la notoriété de ces films était inférieure à celle de ceux qui firent les succès de Canal 28, mais, en tout état de cause, l'expérience ne pouvait servir à soutenir l'assertion initiale.

Canal + a certainement suscité des obstacles au développement du ppv, mais la chaîne fournit aussi des arguments à l'attention de certaines catégories d'acteurs en leur permettant d'affronter la chaîne cryptée, non pas frontalement mais à propos d'un objectif limité et marginal. Les producteurs ont utilisé le ppv comme argument et moyen de pression dans leurs discussions sur le calendrier de la télévision et les quotas. En s'alliant à un acteur peu puissant (le faible câble), les producteurs et les diffuseurs obtenaient un moyen d'agir sur un acteur dominant et intouchable ; les promoteurs du pay per view se voyaient, pour leur part, reconnaître une importance hors de proportion avec la taille de leur expérience et les espérances à court et moyen terme de leur dispositif.

De la concurrence

Canal+ n'est pas le seul obstacle au développement du pay per view. La réglementation du cinéma entrave également le développement du service. Les règles qui régulent les relations entre le cinéma et la télévision concernent le nombre de films diffusables par an, les délais qui doivent exister entre la diffusion en salle et le passage à la télévision, les quotas de diffusion (films européens, films français) et les horaires de diffusion autorisés. Les plages horaires interdites à la diffusion de films sont le mercredi de 13h à 21h, le vendredi de 18 à 21h, le samedi de 13h à 23h et le dimanche de 13h à 18h, ce qui est considéré par tous les protagonistes comme des conditions intenable pour le service de télévision à la carte. Mais la règle semble pouvoir être adaptée : à condition que soit préservé le « sanctuaire du samedi soir », certains professionnels du cinéma disent qu'ils pourraient faire un geste pour le pay per view. Cela a été le cas pour

Saint-Germain où une dérogation a été obtenue, après avis favorable d'une commission du CNC ¹⁵.

Pendant l'expérience de Saint-Germain, les règles ont donc été suspendues. La commission du CNC avait accordé une ouverture totale de la grille, à l'exception du samedi soir. La consommation de programme en pay per view a suivi globalement les mêmes règles que celle de la télévision hertzienne. La fin de semaine l'emportait sur les autres jours, alors que la programmation du samedi soir était peu attrayante : « L'ordre hiérarchique des tranches horaires a respecté l'évolution habituelle de l'audience de la télévision, mais avec une moindre prépondérance de la diffusion de 20h30 ».

Ainsi, avec des investissements limités, le pay per view permet-il de proposer un nouveau service de télévision pour les usagers, et de redistribuer les coûts et les investissements pour les diffuseurs. La mariée paraît presque trop belle : étant donné toutes les vertus de ce service, pourquoi les concurrents de Lyonnaise-Communications ne s'intéressent-ils pas au ppv (et surtout le premier d'entre eux, la Compagnie générale de Vidéocommunication, filiale de la Générale des Eaux et principal autre câblo-opérateur) ? A cette question, on m'a répondu par deux types d'arguments renvoyant à la participation de la Générale des Eaux dans le capital de Canal+ et à son redéploiement dans d'autres types d'activités, en particulier le téléphone et les télécommunications.

La Générale ne s'y intéresse pas parce qu'elle est actionnaire à 25% de Canal+ et qu'elle ne veut pas tuer la poule aux œufs d'or, ce n'est pas mal le quart de un milliard deux. (Telcarte)

La Générale est intéressée par le téléphone sur les réseaux câblés, dans l'hypothèse de l'ouverture du monopole. Ils ne font aucun effort de commercialisation du câble. L'échec du câble les arrange, c'est d'ailleurs maintenant une stratégie affichée, on le savait, mais maintenant c'est dit explicitement. (France Télécom)

On me parle bien d'un service que la Générale a lancé depuis plusieurs années dans le Nord de la France, dans la banlieue lilloise, pour indiquer que ce n'est rien :

Ils proposent essentiellement des choses comme le porno... Ils n'ont pas de capacité marketing. (Telcarte)

De toute manière, c'est l'expérience qui ennuie tout le monde :

Sur l'expérience de Lille, le CSA est très mal à l'aise. Dans les directives européennes, il y a des problèmes sur les films érotiques. Ça peut aussi embêter

¹⁵ Centre national du Cinéma, organisme du ministère de la Culture.

Canal+, qui diffuse de temps en temps un film érotique. Si on appliquait les directives européennes sur ces films, on aurait un problème. (CNC)

Je serai quand même un peu surprise d'apprendre que le nouveau directeur du marketing de Lyonnaise-Communications est l'homme qui a conçu ce réseau pour la Générale, qui a fait sa programmation, qui a construit sa clientèle localement ! Ce service est proposé sur un réseau en coaxial d'un type hybride, avec voie de retour ¹⁶. Il n'y a aucun boîtier ni aucune installation nécessaires pour accéder au service (et donc pas de problème de réservation, qui se fait par simple appel téléphonique). Tous les abonnés du câble de la région y ont accès, sans avoir besoin de faire acte d'adhésion. Le service propose principalement des films et des documentaires. La réservation se fait en direct sur la télécommande du poste, les consommations sont prélevées chaque mois sur le compte du client en même temps que son abonnement au réseau câblé.

L'expérience reste limitée, ne serait-ce qu'en raison de la faible part des réseaux câblés construite en RC2. Et, comme l'indiquent mes interlocuteurs, la Générale elle-même semble ne s'y intéresser que faiblement ; la publicité, même locale, pour ce service est par exemple très limitée, et il n'en est pas fait un argument de vente.

¹⁶ RC2 : un tronc en co-axial et un canal adressable qui permet de faire de l'interactivité, sans Visiopass.

3- Pour quels usagers ?

Les cobayes

Sept cents foyers ont été équipés d'un Visiopass interactif, et seuls les résultats avec ce type d'équipement sont jugés intéressants (lorsqu'il faut passer par le téléphone ou le minitel, la procédure est jugée trop lourde : le taux d'achat est dix fois plus élevé en mode « impulsif », avec le Visiopass interactif). Les résultats de Saint-Germain sont jugés très encourageants par les promoteurs de l'opération. En moyenne, les abonnés ont acheté un peu moins d'un film par mois ¹⁷. Telcarte juge ces résultats à l'aune des systèmes identiques existant aux Etats-Unis ¹⁸, et s'en déclare très satisfait.

Les résultats d'achat sont parfois contestés dans la communauté des diffuseurs, à cause de la population de l'échantillon (« des maniaques de télévision »). De fait, le test a été proposé aux abonnés du câble ayant choisi une option enrichie en programmes étrangers (179 F au lieu de 139 pour l'option de base) ¹⁹ et qui sont donc des

¹⁷ En fait ce chiffre souvent affiché par la presse est un slogan un peu optimiste : c'est plutôt 0,7 achat qui a été réalisé, et cela en cumulant les deux modes de commande. Compte tenu de la taille de l'échantillon, cela signifie qu'à chaque passage un film a été acheté au maximum par quatre foyers.

¹⁸ Selon la Lyonnaise, les systèmes de pay-per-view américains auraient des moyennes de huit achats par an et par foyer. De telles données prennent en compte des réseaux câblés qui disposent de plusieurs canaux pour les services de pay-per-view. Un tel taux ne serait par exemple obtenu aux Etats-Unis que dans le réseau câblé de New York, où le pay per view dispose de 75 chaînes. « En fait, on a deux à trois achats par foyer et par an sur la plupart des réseaux câblés ». Aux Etats-Unis, il n'existe semble-t-il quasiment pas de système de réservation automatisée comme celui qui est proposé par le Visiopass interactif. Les résultats sont donc difficilement comparables, d'autant que l'offre globale de télévision et le taux d'équipement en câble des foyers sont également hors de proportion.

¹⁹ 22% des abonnés ont fait ce choix. Trois types d'abonnements sont proposés sur le réseau TV Câble : le service de base (139 F par mois), et deux options qui viennent s'y ajouter : l'option Europe (+40 F : cinq chaînes étrangères en plus) et l'option Ciné Passion (+76 ou 96 F, selon que l'on prend une ou deux chaînes en plus). Avec ces deux options Europe et Ciné Passion, les abonnés disposent d'un Visiopass (ils peuvent avoir accès, moyennant un supplément, à Canal+ en D2Mac, à un tarif préférentiel).

consommateurs importants, au moins en terme de budget consacré à la télévision ²⁰. Il y a débat sur la validité de l'échantillon testé, mais celui-ci n'est pas présenté par les concepteurs de l'expérimentation comme un public représentatif, tout l'argumentaire consiste au contraire à le présenter comme un hyper-public, désireux de plus d'images, comme le sera la cible du service, au moins à ses débuts.

Les huit cents, ce sont des fous d'images. Sur la totalité des nouveaux abonnés de l'époque, ce sont eux qui ont le Visiopass, eux qui dépensent le plus pour la télévision. Ce sont des fous de télévision, des fous d'images, des fous de technologies.

Les usagers du pay per view sont parfaitement connus et leurs pratiques repérées : le ppv donne automatiquement toutes les mesures de l'audience, si difficiles à construire en télévision traditionnelle ; on sait ce que le téléspectateur regarde, ce qu'il commande, ses jours et ses heures préférées... En même temps, la liberté de choix qui lui est octroyée toutes les deux heures le rend très autonome par rapport à l'offre de programmes. Comment faire savoir à l'abonné ce que ce nouveau service lui propose jour après jour, heure après heure. Aucune régularité ne permet de l'attacher à la chaîne, aucune caractéristique, aucune habitude ne lui permet de savoir ce qu'il y a tel jour sur le canal en ppv. Ont été essayés les journaux de programme, les bandes annonce en clair entre deux films, les annonces sur le canal mosaïque. Une fois par mois, les abonnés-test de Canal 28 recevaient un journal qui leur présentait les programmes et la grille de diffusion. Mais tous ces dispositifs contredisent la règle de bonne gestion édictée pour ce service : réduire les coûts fixes. Actuellement, selon mes interlocuteurs, des recherches sont menées pour trouver des systèmes qui permettraient de donner au téléspectateur une pré-vision, non cryptée, pendant une ou deux minutes, puis la page de texte apparaîtrait, avec le son audible, à la différence du système de cryptage de Canal+, et inciterait à acheter le programme à nouveau brouillé, ce qui constituerait un moyen économique de faire connaître les programmes.

Le téléspectateur du pay per view ne se laisse pas enfermer dans des habitudes parce que le système lui-même ne crée pas de régularité. Même la plus simple des pratiques — un programme toutes les deux heures — n'a pu être systématiquement établie à cause de la durée de certains films. Le cobaye de Saint-Germain s'est montré assez docile, il a acheté des programmes en dépit de quelques obstacles. Permet-il, selon les concepteurs de l'expérience, de dresser un tableau de l'utilisateur futur du pay per view ?

L'unanimité construite des différents partenaires de l'expérience laisse peu de place pour étudier les nécessaires transformations du projet. De plus, comme dans de

²⁰ D'autant que plus d'un tiers d'entre eux sont en même temps abonnés à Canal+.

nombreux cas d'innovations, l'opération aboutie efface les traces de ses modifications. On retrouve pourtant dans les documents écrits la trace d'une évolution importante du projet : la définition de l'utilisateur du service de ppv a évolué au cours de l'expérimentation. Lorsqu'elle débute, on ne propose le service qu'aux abonnés du câble qui ont deux caractéristiques : d'une part, être abonnés depuis un certain temps, et d'autre part, avoir choisi l'option qui implique de disposer d'un décodeur, le Visiopass. Ces deux simples conditions fixent déjà quelques caractéristiques de la population visée : des usagers convaincus par le câble, qui sont prêts à payer pour avoir de nouveaux services, qui sont assez gros consommateurs.

Au moment du premier bilan rédigé collectivement par France Télécom et Lyonnaise-Communications, après la fin de l'expérience en juin 1993, la définition du public, appuyée par une enquête de Médiamétrie, se précise : le public du pay per view est « jeune, féminin, très équipé, abonné à Canal+ ou/et aux chaînes de cinéma ». Quelques mois plus tard, alors que l'expérience est finie et que les promoteurs du projet cherchent à convaincre de nouveaux partenaires, le public n'est plus homogène, il éclate en trois catégories distinctes. Les usagers du ppv sont à 20% des « techniciens », masculins, de tous âges, férus de toutes les technologies, à 20% des « assidus » passionnés de cinéma, gros consommateurs de salle, âgés de 15 à 34 ans, et à 60% des « occasionnels » âgés de plus de 34 ans, avec peu d'enfants, allant peu au cinéma, pas abonnés à Canal+, aimant relativement peu le cinéma, le « plus gros potentiel et le plus difficile à attirer ». Le public est décrit selon des critères relativement stables (âge, sexe, consommation de cinéma et de produits télévisuels). La consommation vidéo, considérée par les promoteurs du ppv comme son principal concurrent, n'est pas prise en compte dans la définition des usagers.

Les usagers du test de Saint-Germain ne représentent plus le public qui est visé par l'innovation. Pourtant, un des buts explicites de l'expérience était de tester le public. Quelques éléments stratégiques peuvent certainement justifier en partie les raisons de cette transformation du public du ppv. Six mois après l'expérience, il est visiblement décidé de ne plus contrer frontalement Canal+ en s'attaquant à son public, mais de montrer la complémentarité du ppv. Pourtant cette explication ne saurait suffire. La transformation de la définition du public me semble également liée au caractère très mouvant du public de la télévision en général et du ppv en particulier. Caractéristique dont témoigne la très grande variété de critères retenus pour désigner ce public.

Des usagers protéiformes

Les registres dans lesquels les promoteurs de l'expérience inscrivent l'utilisateur potentiel du pay per view sont d'une extrême diversité. L'utilisateur ne peut être réduit, à ce stade de

l'innovation, à quelques caractéristiques simples, comme le montre l'analyse des propos des différents promoteurs de l'expérience de Saint-Germain.

L'utilisateur est défini dans sa relation marchande aux opérateurs ; il est un client, client à conquérir pour le nouveau service mais client à préserver, et à garder pour le câble (« C'est notre fonds de commerce »). Il est aussi un acteur économique dont la rationalité fluctue ; le plus souvent il est crédité d'un certain pouvoir d'achat à consacrer à la télévision, il est capable d'opérer des choix en fonction de l'offre qui lui est soumise.

Canal+ propose beaucoup de films, une trentaine par mois, l'abonnement à Canal+ restera toujours intéressant parce que pour 30 F par mois, il faut payer 900 F. Mais un petit consommateur peut réfléchir, s'il ne regarde qu'un film ou deux par an, cela peut l'intéresser d'avoir le pay per view. (Telcarte)

Mais ce consommateur averti, capable de calculer ses dépenses, n'a pas toujours un comportement rationnel, il se révèle par exemple insensible aux critères du prix des programmes. Dans le bilan de l'expérience, les concepteurs notent que le prix ne semble pas avoir été une variable importante de la relation : « On a testé les différents produits à différents prix entre 25 et 35 F, ce n'est pas vraiment motivant ». L'utilisateur est aussi un consommateur captif qui doit passer par un autre service, le câble, pour avoir accès au pay per view ; l'offre qui lui est faite ne peut être appréciée seule, elle n'a pas réellement d'autonomie.

Ce consommateur est sollicité par une multitude d'activités concurrentes et il est gestionnaire de son temps, il doit arbitrer entre le téléphone et le film en cours, entre une partie de carte et la télévision, entre l'abonnement à Canal+ et aux chaînes du câble...

Nos interlocuteurs prennent en compte les multiples dimensions de la consommation et évoquent à la fois l'acte de choisir dans une offre, l'acte de consommer proprement dit, de visionner une émission que l'on a achetée, l'acte d'acheter, d'établir une relation entre un client et un fournisseur. Ils signalent par exemple que les clients de Saint-Germain étaient avides de dialogue et trouvaient dans le ppv l'occasion d'en établir un.

Les gens sentaient que c'était l'amorce d'une communication entre nous sur le programme. (...) C'est important pour l'expérimentation que les filles qui font l'accueil, les relations avec les clients, la qualité soient mobilisées. On a eu beaucoup d'appels, d'échanges avec les abonnés. (...) Le résultat qui nous a intéressé de l'expérience pay per view, c'est que du fait que cela génère de l'interactivité, cela génère du dialogue. En fait, le pay per view, c'est un produit d'appel et de fidélisation, un produit de sympathie. On a vu qu'on est techniquement performant et que l'on s'adapte bien. On a eu un dialogue avec les abonnés. (TV Câble)

L'utilisateur du ppv se caractérise également dans sa relation à la télévision. Comme tout nouveau service de télévision, le ppv repose sur un postulat : l'utilisateur veut davantage de télévision, davantage d'offres, davantage de choix.

Moi, localement, je suis en manque de programmes. Les arguments de vente, c'est le choix. Et puis tout nouveau programme est générateur de nouveaux abonnés et de satisfaction. J'aimerais avoir une chaîne portugaise, une chaîne arabe.(...) Pourquoi les gens s'abonnent au câble ? Pour le choix, pour la diversité, pour la nouveauté. Enfin, la télévision, plus on en bouffe et plus on veut en bouffer. (TV Câble)

Le téléspectateur choisit un programme pour l'intérêt qu'il lui porte (« amateur de foot et pas d'autres sports », « aficionado de tel comédien », « fanas de kung fu »...). Il choisit dans une gamme de produits, entre les offres concurrentielles des autres chaînes, des cassettes qu'il a achetées ou enregistrées... Ce qui suppose que, d'une manière ou d'une autre, il se débrouille pour connaître l'offre disponible. Mais les diffuseurs nous disent aussi que les téléspectateurs ne veulent pas choisir, ou n'ont pas toujours cette compétence minimale du choix : le téléspectateur n'aime pas choisir, et la programmation est justement l'art d'ajuster des éléments pour limiter les occasions de choix.

La télévision est encore un instrument passif pour 90% des gens et ils ne veulent pas réfléchir sur les choix à faire. Ils sont déjà perdus avec les vingt chaînes du câble.

L'utilisateur du ppv est tantôt saisi par les promoteurs du projet comme individu particulier, dans son choix d'émission, dans son adhésion au service, dans sa relation à l'agent commercial, et tantôt comme masse, lorsqu'il permet de faire baisser le coût d'un transpondeur, lorsqu'il segmente l'offre de programmes, lorsqu'il permet de faire pression sur les producteurs de cinéma ou sur les pouvoirs publics qui en ont la tutelle.

Nous n'avons pas épuisé là toutes les indications qui caractérisent selon les promoteurs du ppv les usagers potentiels de ce service. Il faudrait encore ajouter les données socio-démographiques, nées de enquêtes marketing, du contact avec la clientèle, de l'intuition : « des retraités », des « 18-35 ans », des « gens qui s'intéressent aux langues étrangères ou qui font semblant », des « fous d'images »... Nos usagers sont aussi des spectateurs de cinéma, qui détermineront le niveau de prix d'un film diffusé sur le ppv selon le succès qu'ils lui auront réservé dans les salles. Ils sont encore sujets de droit, à protéger par un code, à ne pas ficher ²¹. Ils sont habitants d'un espace, qu'ils ne

²¹ La CNIL a été consultée lors de l'expérimentation de Saint-Germain. Alors qu'elle avait refusé le recours au système américain ANI (qui permet à la centrale de réservation du ppv d'identifier un individu sur un simple appel, sans qu'il ait besoin de se nommer ou d'indiquer son code confidentiel), elle a accepté, sans difficulté semble-t-il, les dispositifs qui lui ont été proposés.

veulent pas voir encombré par des boîtes ; ils sont un corps qui n'aime pas bouger pour accéder à un service ; ils sont amoureux de la technologie mais ils sont aussi rebutés par la complexité de telle télécommande...

Ces caractéristiques des usagers sont hétérogènes, elles peuvent parfois même paraître contradictoires, elles le sont peut-être, comme peuvent être contradictoires les attitudes et les comportements d'individus ou de groupes que l'observation ne peut pas unifier dans un dispositif, dans un appareil de mesure, dans une machine. A chaque propos, les promoteurs du ppv se placent dans des registres différents : ils parlent comme concepteurs d'un test, comme commanditaires d'études marketing, comme financiers ou comptables, comme observateurs des expériences étrangères, comme usagers ayant une pratique de la télévision, comme lecteurs de la presse...

A ce stade de l'innovation, toutes ces caractéristiques sont mobilisées par les concepteurs du pay per view lorsqu'ils parlent de leur public potentiel, toutes peuvent les intéresser, toutes sont pertinentes pour construire l'offre de service. Est-ce à dire que cette hétérogénéité est le symptôme de l'immaturité du projet et qu'il y aura ensuite raréfaction des caractéristiques ? Les promoteurs du ppv pourront sans doute établir alors des mesures de leur public avec une plus grande économie de moyens et en isolant quelques critères reconnus comme pertinents. Pourtant, l'explication est probablement trop limitée. Une des spécificités de la télévision — et peut-être des services — semble bien être cette juxtaposition hétérogène de positions de l'utilisateur, que doivent prendre en compte les concepteurs.

4- Conclusion : du marché à l'organisation

L'organisation mise en place pour développer le pay per view a été extraordinairement légère : France Télécom a déplacé momentanément quelques forces pour installer les Visiopass interactifs, Lyonnaise-Communications a mobilisé, outre une personne de sa direction, son équipe locale, sans la renforcer (Telcarte est au moment de l'enquête une société de papier²²). Selon ses promoteurs eux-mêmes, l'opération n'a « rien coûté », les investissements ayant été minimaux. Pourquoi dans ces conditions n'avoir pas persévéré ? Pourquoi avoir limité la durée de l'expérimentation et sa zone de couverture ? Cette limite même donne quelques pistes pour mieux comprendre la place que les innovateurs donnent à leur dispositif.

Lyonnaise-Communications présente pourtant le pay per view comme un débouché primordial pour son développement. Dans les plans à cinq ans destinés à des partenaires éventuels, le ppv représente près de 100 millions de chiffres d'affaire en 1996, soit le

²² Nous lui avons donné une identité un peu forte en la faisant parler. Il aurait plutôt fallu dire chaque fois « France Télécom et Lyonnaise-Communications ».

quart du chiffre d'affaires actuel de Lyonnaise-Communications, pour un investissement de 35 millions dont environ 15% seraient à la charge de l'entreprise. Quelques mois après Saint-Germain-en-Laye, l'intérêt que la société porte au projet est publiquement réaffirmé. Lyonnaise-Communications lance à grand bruit devant un parterre de journalistes et d'hommes politiques un nouveau réseau câblé sur la banlieue nord de Paris, autour de Nanterre, avec une « exclusivité française », un canal en pay per view non plus à caractère expérimental mais comme service durable. L'infranchissable obstacle de l'accès aux films est contourné : « Il faut faire sauter les verrous », explique mon interlocuteur du groupe lorsque je lui parle de cette annonce.

Mais localement, dans les agences en particulier, des commerciaux rient : « Rien n'existe à Nanterre, il n'y a pas encore une seule prise, on part de zéro et on n'est pas arrivé ». Le service ne serait pas disponible avant plusieurs années, cette zone n'étant pas équipée en câble. Ils rejoignent en cela les propos d'un concurrent, s'exprimant *off the record*, selon lequel le pay per view est essentiellement une « innovation de communication » : avec quelques films périmés, un Visiopass cherchant désespérément un client ²³, Lyonnaise-Communications a réussi un formidable battage médiatique fort immérité. On a parlé de son réseau de Saint-Germain dans toute la presse. Les hommes politiques s'en sont mêlés et se sont intéressés au service. Des accords ont été passés avec des partenaires, l'alliance entre deux partenaires importants de l'industrie du câble, France Télécom et Lyonnaise-Communications, a été publiquement démontrée.

Que la Lyonnaise ait utilisé cette expérience pour faire de la communication et montrer le dynamisme nouveau de sa politique en matière de réseau câblé semble évident, c'est même un des objectifs de l'expérience clairement énoncés : « il faut créer des produits d'appel pour le câble ». La couverture presse de Saint-Germain-en-Laye a été importante, à la fois localement et nationalement. Les abonnés du test ont été de nombreuses fois sollicités par le réseau câblé pour raconter leur expérience aux journalistes. Lorsque nos interlocuteurs dénoncent la vacuité du projet de pay per view, on pourrait dire qu'ils déforment à peine en les exagérant les propos des concepteurs eux-mêmes, effaçant l'aspect innovant du dispositif, gommant les caractéristiques

²³ Cet acteur de la diffusion résume les critiques ordinaires faites au Visiopass : « Le Visiopass ? Ils en sont extrêmement fiers et ils lui cherchent des services. C'est un mouton à cinq pattes. Cela fait un décodeur cher et qu'ils ne vendent pas à son prix. Ils ont fait une Rolls-Royce quand les gens voulaient une 2-CV qui marche. Ils ont fait un truc qui dit papa-maman, mais ce n'est pas ça qu'on voulait. Le vrai coût du Visiopass est très élevé, cela vaut entre 1 600 et 1 800 F. Et on le loue entre 30 et 40 F. Cela bloque la distribution des chaînes, on n'a pas besoin d'un tel décodeur, c'est trop cher. On raisonne à l'envers, on cherche des services pour remplir le Visiopass. »

techniques spécifiques pour mettre tout l'accent sur les capacités qu'ils déploient en matière de marketing, mais surtout de stratégie, autour de ce dispositif.

Il faut dépasser ce niveau d'accusation : les effets d'annonce, multiples dans cette histoire, doivent être vus comme des arguments importants, qui permettent de définir le projet et d'agir sur les autres acteurs concernés. Et au premier plan de ceux-ci on trouve les pouvoirs publics, particulièrement sensibles à ces modes d'interventions par l'opinion publique. L'expérience de Saint-Germain se déroule en effet dans un contexte de renégociation globale des contrats de la télévision. Canal+, en particulier, discute avec les autorités de tutelle et la profession du cinéma la poursuite de sa concession. L'expérience de pay per view s'inscrit dans le cadre d'une politique globale de renégociation de ce statut et des décrets d'application du plan Câble, elle donne lieu à un intense travail de lobbying politique et industriel. L'ensemble des acteurs de la télévision est aujourd'hui convaincu que le pay per view se développera un jour, même s'ils ne sont pas nécessairement d'accord sur les échéances.

Ainsi les promoteurs du pay per view ont-ils conçu le test de Saint-Germain avant tout comme un élément de leur stratégie industrielle. Ils ont misé sur une conception politique de la télévision : même privée, elle est soumise à la tutelle de l'Etat, sous la forme de capitaux publics investis par France Télécom, et des textes juridiques qui régulent le cinéma et la télévision. A partir de cette hypothèse, le travail sur les usagers était renvoyé en seconde ligne. Pour nos innovateurs, convaincre les diffuseurs que le projet n'entraînait pas en concurrence avec leur propre produit, persuader les producteurs d'accepter une modification des contrats, inciter les pouvoirs publics - avec l'aide des médias et en particulier l'appui de la presse - à modifier les règlements du secteur, faire assumer par l'opérateur une part des risques en liant sa rémunération à la consommation effective, concilier les objectifs divergents de ces acteurs autour d'un projet commun... étaient à ce stade là des objectifs beaucoup plus importants que le travail d'élaboration d'une clientèle. Les définitions des usagers ont proliféré et se sont multipliées lors de l'expérience, mais davantage pour s'adapter aux exigences politiques que pour intégrer les réactions des cobayes de Saint-Germain. Le travail sur les contenus est resté minimal ; la possibilité d'obtenir des programmes sportifs n'a pas été explorée²⁴ ; les informations recueillies par les commerciaux n'ont pas été capitalisées... Le dispositif n'a pas été transformé, il est resté conforme à la caractérisation qui lui avait été donnée dès l'origine et qui permettait de nouer des alliances : celle d'un dispositif compatible avec les systèmes existants et n'entrant pas en concurrence avec eux ; les usagers diront

²⁴ Alors que, selon les promoteurs de l'opération, le sport est un des débouchés rentable du ppv.

plus tard si c'est ainsi qu'ils le conçoivent. Les promoteurs du pay per view ont en quelque sorte fait ici l'hypothèse que l'organisation précède le marché.